



M5 – Sostenibilità e competenze di negoziazione

Descrizione del modulo:

L'obiettivo generale di questo modulo è quello di introdurre le donne imprenditrici sociali (presenti e future), così come i formatori VET e i business coach, al concetto di sostenibilità e di negoziazione sostenibile come abilità imprenditoriale da sviluppare con l'obiettivo di rendere le loro imprese sostenibili e competitive sul mercato del lavoro. Questo modulo fornirà ai discenti una panoramica dei concetti di sviluppo sostenibile e di sviluppo delle soft skills, con un'attenzione particolare alla negoziazione sostenibile, ai suoi benefici, alle sfide e all'impatto. Faciliterà inoltre la distinzione tra le diverse competenze necessarie nel mondo imprenditoriale e li aiuterà ad approfondire i concetti introdotti attraverso attività di auto-riflessione.

Obiettivi del modulo:

- I. Conoscere le informazioni chiave sulla sostenibilità (livello: RICORDARE, concetti e definizioni).
- II. Riconoscere le diverse competenze e descriverne le caratteristiche (Livello: CAPIRE)
- III. Determinare il tipo di competenze richieste quando si negozia nel mondo imprenditoriale (Livello: APPLICARE)
- IV. Distinguere le proprie soft skills (legate alla negoziazione) (Livello: ANALIZZARE)
- V. Selezionare obiettivi efficaci e adeguati alle esigenze aziendali e lavorare senza problemi in team diversi (livello: VALUTARE).
- VI. Costruire una rete commerciale forte e sostenibile. (Livello: CREARE)



Indice

1. Concetto e fondamenti della sostenibilità	3
1.1. Definizione di sostenibilità	3
1.2. Principi e obiettivi della sostenibilità	3
1.3. Sostenibilità e società (verso l'inclusione sociale)	4
2. Capacità e hard/ soft skills	6
2.1. Collaborazione & Teamwork	6
2.2. Pensiero critico & Problem Solving	6
2.3. Adattabilità e flessibilità	7
2.4. Comunicazione e Team Building	8
2.5. Capacità e competenze apprezzate/necessarie nel mondo imprenditoriale	10
2.6. Competenza interculturale (e perché è necessaria)	10
3. Competenze di negoziazione	11
3.1. Definizione di negoziazione	11
3.2. Una competenza hard o soft? (La negoziazione come skillset)	12
3.3. The process of negotiation	12
3.4. Negoziazione e risoluzione dei conflitti	13
4. La negoziazione sostenibile	14
4.1. Vantaggi della negoziazione sostenibile	14
4.2. Le sfide della negoziazione	15
4.3. Impatto della negoziazione sostenibile. Costruire team/comunità/reti sostenibili	155
Bibliografia	16



1. Concetto e fondamenti della sostenibilità

1.1. Definizione di sostenibilità



La sostenibilità nell'imprenditoria si traduce fundamentalmente nella “generazione di nuovi prodotti, servizi, processi produttivi, tecniche e modalità organizzative che riducono in maniera sensibile gli impatti sociali e ambientali e che aumentano la qualità della vita” (Schaltegger, 2013).



Lo sviluppo sostenibile implica un processo che porta benefici alla natura, alla società e all'economia (Fischer et al, 2023). Per comprendere meglio il significato di sviluppo sostenibile, le Nazioni Unite hanno presentato gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, come illustrato di seguito:



1.2. Principi e obiettivi della sostenibilità

Un principio chiave della sostenibilità è la **resilienza**, cioè la longevità e capacità di ripresa da sfide previste o impreviste. Questo principio contribuisce all'idea che le imprese appartengano a un sistema più ampio e siano in grado di adattarsi, riprendersi e prosperare di fronte ai cambiamenti e alle discontinuità. Per essere resiliente, un'impresa deve poter sopravvivere ai cambiamenti ambientali, sociali ed economici. Un altro principio è **l'interdipendenza** dei sistemi economici, sociali e ambientali. Alcuni esempi di interdipendenza legati allo sviluppo sostenibile:



Esempio 1: Interconnessione tra sistemi agricoli, biodiversità e servizi ecosistemici. Le pratiche agricole adottate dagli agricoltori possono avere un impatto significativo sulla biodiversità e l'ecosistema circostante. L'adozione di pratiche agricole sostenibili che promuovono la biodiversità e la salute degli ecosistemi, come la gestione integrata dei parassiti e l'agroforestazione, può rafforzare l'interdipendenza tra sistemi agricoli e ambiente.

Esempio 2: Interconnessione tra pianificazione urbana, trasporti e sostenibilità ambientale. La scelta delle modalità di trasporto (es. auto, autobus, treno o bicicletta) influisce sul settore energetico e sulla qualità dell'aria, creando un impatto ambientale. Se una città si affida prevalentemente alle auto come mezzo di trasporto principale, ciò può portare a un aumento dell'inquinamento atmosferico, della congestione del traffico e del consumo di energia, con un impatto sulla salute pubblica e sull'ambiente. Lo sviluppo sostenibile richiede l'integrazione dell'uso del territorio, delle forme di trasporto alternative e del rispetto dell'ambiente negli ambienti urbani, mentre la comprensione di questa interdipendenza favorisce città sostenibili e resilienti.

Un terzo principio della sostenibilità è la **sostenibilità** stessa. In questo contesto, la sostenibilità implica un uso attento e responsabile delle risorse. I paradigmi includono l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili, l'adozione di pratiche rispettose dell'ambiente come la riduzione dei rifiuti, il riciclaggio, l'efficienza energetica, l'implementazione di tecnologie per il risparmio idrico, l'uso di materiali di provenienza etica e responsabile, ad esempio il sostegno e l'acquisto di prodotti da organizzazioni socialmente utili e rispettose dell'ambiente, l'investimento in opzioni di trasporto a basse emissioni, la costruzione/ricostruzione di edifici con materiali ecologici e l'adozione di iniziative di responsabilità sociale d'impresa.

Un altro principio della sostenibilità riguarda **l'equità e la giustizia**. La sostenibilità mira a garantire che le risorse e le opportunità siano equamente distribuite a tutti, indipendentemente dal loro background o dalla loro condizione sociale. In base a questo principio, la partecipazione e l'impegno di tutte le parti interessate sono essenziali per garantire che un prodotto, un servizio o qualsiasi iniziativa imprenditoriale, politica o sociale sia diversificata e soddisfi le esigenze della comunità in generale.

1.3. Sostenibilità e società (verso l'inclusione sociale)

Una società sostenibile è una società che garantisce la salute e la vitalità della vita umana, della cultura e del capitale naturale per le generazioni presenti e future (Vierderman, 1993). Si intende il processo in cui la società - politici, imprenditori, consumatori, attori finanziari, responsabili politici e società civile - lavora insieme per garantire gli obiettivi di sostenibilità. In altri termini, esiste una responsabilità condivisa da tutti gli attori coinvolti per garantire una società sostenibile, ossia l'uso sostenibile di risorse come l'acqua e l'energia, la conservazione delle risorse naturali, la salute e il benessere pubblico, le pari opportunità e l'accesso a servizi come la salute, l'acqua e i servizi igienici, l'istruzione e l'occupazione, l'uso etico di risorse come i prodotti, i servizi e le materie prime e della terra, nonché la parità di genere.



La **responsabilità individuale** ha un ruolo cruciale, come consumatore/ produttore responsabile, nel ridurre i danni alla natura e alle risorse sfruttando consapevolmente le risorse naturali e prevenendo l'inquinamento. Tali azioni includono la riduzione dell'uso della plastica, il corretto smaltimento dei rifiuti, l'adozione del principio "ridurre-riutilizzare-riciclare", la conservazione di energia e acqua, l'uso di trasporti e prodotti sostenibili, il sostegno agli sforzi di conservazione, la riduzione dell'uso di sostanze chimiche e così via.



La **responsabilità istituzionale** consiste nel contributo delle organizzazioni, della società civile e delle imprese nell'adozione di metodi e pratiche sostenibili a beneficio dell'ambiente e della società. Tra questi vi sono le innovazioni sociali delle imprese, le iniziative politiche, il sostegno finanziario dei governi per sostenere l'adozione di iniziative di sostenibilità, le azioni imprenditoriali attraverso la creazione di prodotti, servizi e pratiche sostenibili e lo sforzo collettivo della società per stimolare i risultati della sostenibilità.

Essere responsabili a livello individuale e istituzionale contribuisce al funzionamento di una società sostenibile che, a sua volta, porta all'inclusione sociale. Una società sostenibile è all'avanguardia nella promozione del benessere, dell'uguaglianza e della giustizia per tutte le persone, indipendentemente dalla razza, etnia, religione, istruzione, professione, età, disabilità o status sociale. Gli elementi chiave dell'inclusione sociale nella sostenibilità includono la promozione del diritto a:

- Equa distribuzione delle risorse, come cibo, acqua ed energia.
- Accesso all'istruzione, come i programmi educativi che mirano a sensibilizzare i cittadini sulla protezione dell'ambiente, la giustizia sociale e l'uguaglianza.
- Impegno nel dialogo pubblico e nello sviluppo della comunità attraverso il coinvolgimento di tutti nelle procedure decisionali.
- Vivere e partecipare alla formazione di comunità diversificate per garantire un'economia fiorente.
- Accesso a servizi come l'assistenza sanitaria, l'istruzione e i programmi comunitari per rafforzare il benessere di tutti i membri della comunità.

In che modo le imprese sostenibili sostengono l'inclusione sociale?

"Mettendo le persone al primo posto".



Obiettivi di sviluppo delle Nazioni Unite

Quando parliamo di imprese sostenibili, ci riferiamo a imprese che integrano aspetti ambientali e sociali nel loro modello di business. L'obiettivo principale di un'azienda di questo tipo è creare un impatto positivo su almeno una delle due aree. Inoltre, la sua strategia fondamentale è quella di promuovere il benessere sociale a beneficio della comunità. Un'azienda sostenibile aderisce a standard etici, pratiche di sostenibilità e inclusione sociale.



In questo senso, sostenibilità equivale a benessere e uguaglianza. Da un lato, infatti, la sostenibilità è un beneficio per il benessere delle generazioni presenti e future. D'altro canto, alla base di questo concetto c'è l'idea di promuovere l'uguaglianza e l'equità tra tutti, facilitando la diversità e l'impegno di tutte le persone.

2. Capacità e hard/soft skills

Per diventare un imprenditore sociale è necessario possedere competenze sia hard che soft, che permettano di rendere un'impresa sostenibile e competitiva sul mercato del lavoro. Si acquisiscono competenze tecniche (hard) attraverso l'istruzione formale, i programmi di formazione e la pratica. Le hard skills sono abilità specifiche e misurabili necessarie per svolgere un determinato lavoro, come la programmazione informatica o il design grafico. I datori di lavoro valutano le hard skills di un candidato prima di assumerlo e alcune competenze sono più richieste, inducendo i datori di lavoro a ricorrere ad agenzie di reclutamento o a cacciatori di teste per ricoprire ruoli specializzati. Le soft skills (competenze trasversali) invece non possono essere misurate. Per esempio, un medico avrà bisogno di soft skills come l'empatia, l'ascolto attivo e un buon approccio con il paziente oltre a hard skills come la conoscenza della medicina, l'interpretazione dei risultati dei test e la comprensione dell'anatomia.

2.1. Collaborazione & Teamwork



Il **lavoro di squadra (teamwork)** è la capacità di lavorare con successo con gli altri per raggiungere un obiettivo condiviso, fornire feedback costruttivi e prendere decisioni condivise in modo efficace su un problema che coinvolge sia l'interno di un'azienda che l'esterno con gli stakeholder.

Elements of effective collaboration and teamwork:

- Capacità di adattarsi a nuovi ambienti con nuove persone.
- Essere in grado di comunicare facilmente e di concentrarsi su un obiettivo condiviso.
- Dimostrare capacità di leadership e condividere le proprie competenze.
- Costruire relazioni con diversi membri del team.
- Consegnare una scadenza entro i termini stabiliti.
- Comprendere il valore del team.
- Impegnarsi individualmente in ciò che il team vuole realizzare.
- Avere linee di comunicazione aperte con gli altri membri del team.



2.2. Pensiero critico & Problem Solving



Il **problem solving** si realizza attraverso l'identificazione di un problema, l'individuazione di diverse soluzioni per risolvere il problema specifico, la scelta della soluzione migliore e l'attuazione di quella scelta. Il problem solving non può essere ottenuto senza l'attivazione del **pensiero critico**.

7 passi verso un processo di Problem-Solving efficace:		
1	Comprendere la condizione attuale	Identificare il problema.
2	Conduzione dell'analisi	Analizzare il problema (perché è un problema? cosa stiamo cercando di risolvere? quali le probabili cause? quali sono gli interessi di tutti?) per valutare criticamente la migliore soluzione possibile per tutti.
3	Costruire opzioni di soluzione	Esplorare le opzioni per le potenziali soluzioni senza valutarle ancora.
4	Valutare le opzioni	Definire vantaggi e svantaggi di ogni soluzione.
5	Selezionare la/e soluzione/i	Scegliere la soluzione migliore in base a svantaggi e vantaggi.
6	Documentare la/e soluzione/i	Verbalizzare la soluzione scelta.
7	Misurare i risultati	Valutare i risultati nel periodo successivo: "Sperimentiamo questo metodo per i prossimi mesi e poi valutiamo i nostri progressi".

2.3. Adattabilità e flessibilità



L'adattabilità è la capacità di adeguarsi in modo flessibile alle incertezze, agli eventi inattesi e alle situazioni o ai comportamenti imprevisti. Essere adattabili significa essere flessibili per gestire il cambiamento. Sul posto di lavoro, le capacità di adattamento aiutano a negoziare e a raggiungere accordi con un atteggiamento positivo.

In base alla teoria I-ADAPT (Individual Adaptive), derivata dalla teoria della sopravvivenza, l'adattamento è la capacità di qualsiasi organismo/specie di adattarsi ai cambiamenti e di regolarsi in base al tempo. Nei luoghi di lavoro, si parla di prestazioni adattive quando una persona è in grado di adattarsi a situazioni diverse modificando il proprio comportamento per rispondere meglio all'ambiente specifico, agli eventi o all'ambiente circostante.

Guarda il video: [Leadership adattiva - Introduzione, Eric Martin, 2018](#)



Quali cambiamenti comuni sul posto di lavoro richiedono adattabilità e flessibilità?

- **Cambiamenti tecnologici:** Nelle società moderne gli strumenti tecnologici evolvono ogni giorno. Dipendenti e datori di lavoro devono adattarsi costantemente. Ciò è impegnativo soprattutto per le generazioni più anziane, cresciute in un mondo senza computer.
- **Cambiamenti economici:** Le turbolenze politiche ed economiche o gli sconvolgimenti finanziari in un'organizzazione hanno un impatto sia sulla forza lavoro che sugli imprenditori. Gli individui devono adattarsi a nuove situazioni e ambienti economici.
- **Passaggio dalla manifattura al lavoro basato sulla conoscenza:** Negli nostri ambienti di lavoro le competenze sono spesso distribuite e molte volte gli individui non solo sono chiamati a lavorare in multitasking, ma incontrano colleghi con background e competenze diverse per collaborare e risolvere un problema relativo a un'azienda o a un progetto. Pertanto - poiché gli individui devono spesso lavorare con persone con competenze e interessi diversi - non solo diventa cruciale l'adattabilità nel lavoro con altri, ma si deve anche saper affrontare task imprevisti con flessibilità.

Come gestire i cambiamenti nel lavoro e diventare più flessibili?

Migliora le tue competenze tecnologiche, come l'alfabetizzazione informatica.
Tieniti aggiornato sugli ultimi sviluppi.
Aprirsi a nuove idee, problematiche e feedback e cercare riscontri.
Mantenere canali aperti con gli altri membri del team.
Migliorare soft skills come il lavoro di squadra, la comunicazione, la leadership e la gestione del tempo.
Essere proattivi nel trovare una soluzione a un problema.
Essere preparati a qualsiasi cambiamento imprevedibile, come eventi politici, crisi finanziarie e cambiamenti organizzativi.

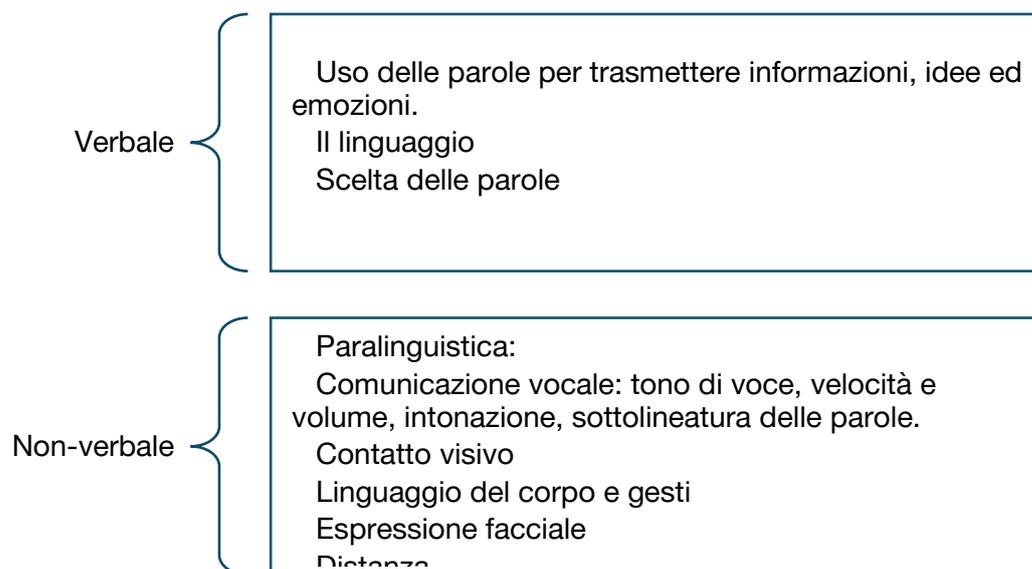
2.4. Comunicazione e Team Building



La comunicazione è il processo di scambio di informazioni tra individui. Svolge un ruolo fondamentale nel team building in quanto si riferisce alla creazione di fiducia, al miglioramento della comprensione e alla collaborazione.



Tipi di comunicazione:



Capire le differenze tra comunicazione verbale e non verbale aiuta a comprendere l'importanza di tutti i parametri nel trasmettere un messaggio al nostro interlocutore.

Pensate a uno scenario in cui lo stesso messaggio, ad esempio “Non sono d'accordo con te” o “Va bene”, viene pronunciato vocalmente ma gli interlocutori utilizzano una comunicazione non verbale diversa. Quale messaggio

trasmettono ai loro interlocutori se non usano il contatto visivo, se camminano per la stanza, se parlano ad alta voce o con un tono molto basso?

Negli ambienti di lavoro, l'uso e la scelta della comunicazione verbale e non verbale sono fondamentali per facilitare la comprensione tra i membri del team, migliorare la collaborazione e il lavoro di squadra, raggiungere la soluzione dei problemi ed evitare i conflitti mentre si lavora per il bene di un'azienda o di un progetto.

Comunicazione verbale e non verbale efficace in contesti lavorativi:

- Organizza i pensieri per ridurre le pause imbarazzanti quando si parla.
- Utilizza parole appropriate per trasmettere il messaggio con chiarezza.
- Evita opinioni soggettive.
- Pensa al tuo interlocutore. Qual è la sua esperienza e conoscenza dell'argomento?
- Mantieni il contatto visivo con l'interlocutore.
- Usa gesti, espressioni facciali e linguaggio del corpo appropriati.
- Varia il tono vocale per evitare di parlare in modo monotono.
- Presta attenzione alle incongruenze tra la comunicazione verbale e non verbale utilizzata: Il mancato benessere psicofisico porta a concentrarsi sugli aspetti negativi di una conversazione, inviando segnali non verbali poco attenti.



2.5. Capacità e competenze apprezzate/necessarie nel mondo imprenditoriale

Il MODELLO NADINE, sviluppato nell'ambito del programma di ricerca e innovazione Horizon 2020 con l'accordo di sovvenzione n. 822601, può essere utilizzato per valutare le soft skills. Queste sono articolate in 4 scale e 19 soft skill specifiche:

Skills Interpersonali	Skills Organizzative
<ul style="list-style-type: none"> • Interazione sociale • Lavoro di squadra • Competenza interculturale • Gestione dell'autorità • Coscienziosità • Estroversione <p><u>Es:</u> 'Credo sia sempre meglio cooperare con gli altri che competere con loro', 'Mi adatto facilmente ai cambiamenti'.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lavoro efficiente • Gestione del tempo • Lavoro autonomo <p><u>Es:</u> "Dedico una notevole quantità di tempo alla verifica di un progetto, prima di considerarlo completato", "Non lascio le cose all'ultimo minuto", ecc.</p>
Skills Personali	Skills Imprenditoriali
<ul style="list-style-type: none"> • Adattabilità • Affidabilità • Disponibilità all'apprendimento • Tolleranza allo stress <p><u>Es:</u> "Tendo a sentirmi a mio agio quando le cose cambiano intorno a me", "Riesco a controllare il modo in cui reagisco, anche quando mi sento emotivamente teso", "Di solito non perdo la pazienza", ecc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creatività • Capacità manageriali • Spirito d'iniziativa • Tolleranza al rischio • Leadership <p><u>Es:</u> "Tendo ad avere nuove idee e proposte", "Sono alla costante ricerca di nuovi stimoli", "Non si può vincere se non si corrono rischi", ecc.</p>

L'European Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp) dell'UE definisce le abilità e le competenze che sono considerate essenziali per tutti per sviluppare una mentalità imprenditoriale e definisce le abilità che potete trovare qui:

https://iefp.eapn.pt/docs/AE1_Quadro_Europeu_competencias_digitais.pdf





2.6. Competenza interculturale (e perché è necessaria)



Le competenze interculturali si riferiscono alle abilità di comprendere, rispettare, interagire e comunicare con altre persone indipendentemente dal background culturale. Come afferma Dara Deardorff, “le competenze interculturali sono quegli atteggiamenti, conoscenze e abilità che comprendono la capacità di una persona di andare d'accordo, lavorare e imparare con persone di culture diverse”.

Competenze interculturali per lo sviluppo sostenibile

Come già illustrato, uno dei principi della sostenibilità è l'equità e la giustizia. Esso conferisce gli elementi di parità di diritti all'istruzione, ai servizi sanitari, ai programmi comunitari, promuovendo al contempo la diversità nella comunità e l'impegno di tutti nel processo decisionale per raggiungere il benessere e beneficiare del bene pubblico.

Un'azienda sostenibile pone le persone al centro del suo concetto. La diversità è il suo fulcro. Nel suo concetto fondamentale, la diversità nelle imprese sostenibili può portare innovazione e nuove idee, apertura del mercato e aiutare le imprese a raggiungere gli obiettivi aziendali, come la resilienza e la creazione di valore per i clienti. La diversità si riformula dall'aver un team eterogeneo in cui l'età, il sesso, l'origine etnica, le caratteristiche culturali, la religione o l'orientamento sessuale sono gli stessi in tutti i membri del team e promuove invece la diversità come principio di sostenibilità sociale. Pertanto, lo sviluppo di competenze interculturali è di grande importanza per lo sviluppo sostenibile.

3. Competenze di negoziazione

3.1. Definizione di Negoziazione



La negoziazione è il processo di comunicazione con un'altra persona per raggiungere un accordo. Richiede capacità di comunicazione efficace, flessibilità e problem solving. In ambito lavorativo, la negoziazione si riferisce alle entità aziendali, ai dipendenti e ai clienti delle imprese.

Per una negoziazione efficace servono:

- Competenze di comunicazione efficace, verbale e non verbale.
- Capacità di ascolto attivo.
- Adattabilità e flessibilità.



3.2. Una competenza hard o soft? (La negoziazione come skillset)

La **negoziazione come hard skill** sottende le seguenti capacità:

- **Strategia:** Il pensiero strategico implica la capacità di analizzare situazioni complesse, anticipare i potenziali risultati e sviluppare piani efficaci per raggiungere obiettivi specifici. Spesso richiede una comprensione completa degli obiettivi, dei punti di forza, dei punti deboli, delle opportunità e delle minacce dell'organizzazione, nonché la capacità di prendere decisioni in linea con gli obiettivi a lungo termine. Il pensiero strategico è fondamentale per i leader e i responsabili delle decisioni per guidare le loro organizzazioni nella giusta direzione.
- **Analisi:** Si riferisce alla capacità di raccogliere, interpretare e valutare i dati per comprendere modelli, tendenze e relazioni. Ciò include la capacità di scomporre problemi complessi in componenti più piccole, identificare le questioni chiave e valutare vari fattori per giungere a conclusioni logiche. Forti capacità analitiche sono fondamentali in campi come l'analisi dei dati, le ricerche di mercato, l'analisi finanziaria e la ricerca scientifica.
- **Pensiero critico:** la valutazione obiettiva di informazioni, argomenti e prove per formulare giudizi o decisioni motivate. Richiede la capacità di mettere in discussione le ipotesi, identificare i pregiudizi e considerare prospettive alternative. I pensatori critici sanno valutare la validità delle affermazioni, riconoscere le incongruenze logiche e fare scelte informate basate su un ragionamento solido. Questa abilità è fondamentale su vari scenari professionali, es. la risoluzione di problemi, il processo decisionale e la comunicazione efficace.

La **negoziazione come soft skill** sottende le seguenti capacità:

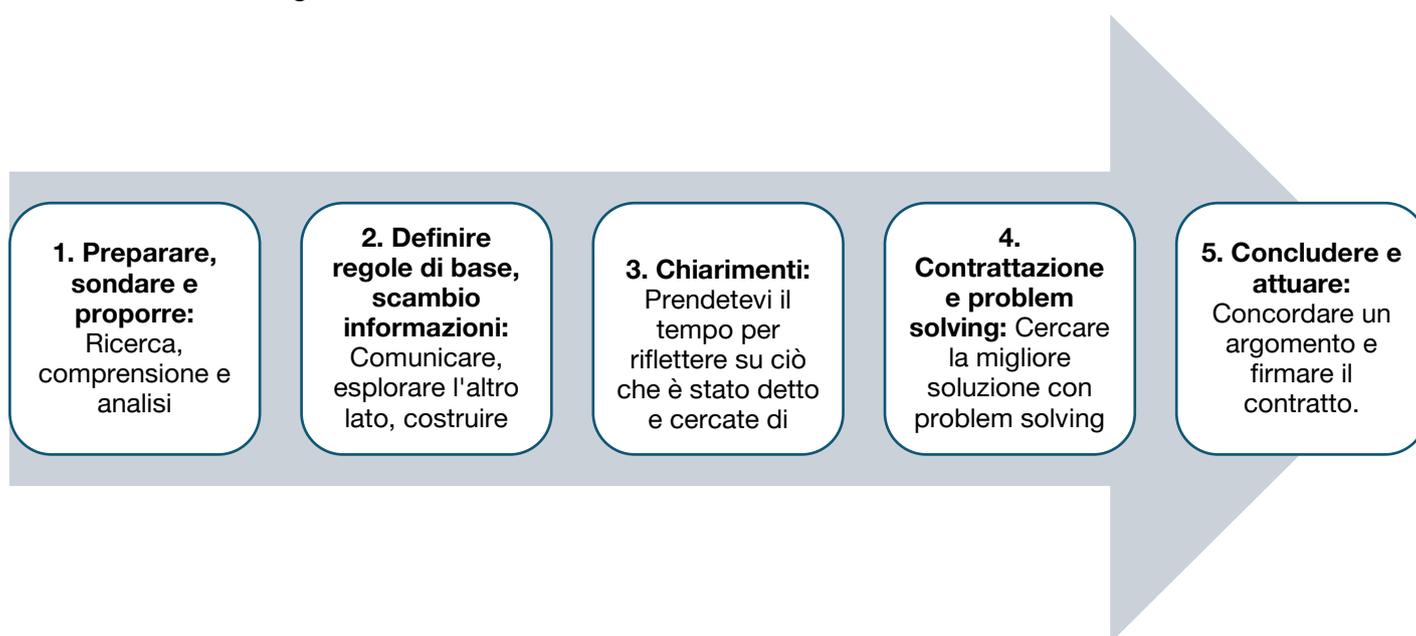
- **Ascolto attivo:** saper dedicare un'attenzione totale, garantendo la comprensione attraverso un cenno del capo e consolidando gli elementi essenziali per garantire la lucidità.
- **Feedback costruttivo:** saper offrire un feedback preciso, tempestivo e incentrato sul miglioramento, presentato in modo positivo, evidenziando sia i punti di forza che quelli da migliorare.
- **Comunicazione verbale:** Chiarezza e brevità, uso di un linguaggio non ambiguo per esprimere efficacemente il proprio punto di vista. Evitare terminologia tecnica e vaghezza, assicurandosi che le informazioni siano comprensibili a tutti.
- **Comunicazione non verbale:** Linguaggio del corpo, espressioni facciali, tono e ritmo della voce adeguati al messaggio che la persona desidera trasmettere.



- **Risoluzione dei conflitti:** riconoscimento dell'importanza di risolvere efficacemente i problemi in modo positivo e produttivo. La risoluzione positiva dei conflitti favorisce una migliore comunicazione, rafforza i legami e accresce la coesione del team. L'obiettivo non è eliminare i conflitti, ma piuttosto trasformarli in occasioni per acquisire conoscenze e promuovere la cooperazione.

3.3. Il processo di negoziazione

Le 5 fasi della negoziazione secondo Jeff Cochran:



3.4. Negoziazione e risoluzione dei conflitti

La negoziazione, in rapporto alla risoluzione dei conflitti, fornisce un approccio costruttivo alla risoluzione dei problemi e all'individuazione di soluzioni reciproche. La capacità di negoziare implica che una persona comprenda, apprezzi e agisca in base alle preoccupazioni e agli interessi degli altri.

Per negoziare efficacemente è necessaria una comunicazione aperta e costruttiva. Le persone coinvolte devono sentirsi autorizzate a discutere le loro preoccupazioni e i loro punti di vista su una questione. In secondo luogo, le due (o più) parti che partecipano attivamente al processo di negoziazione possono identificare interessi comuni al momento della discussione, il che favorirà l'individuazione di soluzioni applicabili. Trovare un terreno comune in seguito a discussioni costruttive ridurrà i conflitti e favorirà un senso di collaborazione. Questo processo consentirà a



tutte le parti di comprendere le prospettive e le motivazioni dell'altro per creare empatia e rispetto reciproco.

Negoziazione = dare e ricevere

Il concetto di “dare e ricevere” implica il raggiungimento dell'obiettivo e sottolinea la reciprocità, la costruzione della fiducia, il bilanciamento degli interessi e la creazione di soluzioni vantaggiose per tutti. Questo approccio favorisce la collaborazione, la comunicazione efficace e un ambiente più armonioso in vari contesti, compresi i negoziati e le relazioni interpersonali.



4. La negoziazione sostenibile

4.1. Vantaggi della negoziazione sostenibile

La negoziazione sostenibile avviene quando un imprenditore si impegna in trattative per trarre vantaggio dalle relazioni tra lui e altre organizzazioni nel lungo periodo. L'obiettivo principale è stabilire benefici duraturi attraverso modalità collaborative per raggiungere la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. I benefici sono attribuiti a:

- **Creazione di valore a lungo termine: Le negoziazioni sostenibili si concentrano sulla creazione di valore che va oltre l'accordo immediato. Ciò può portare allo sviluppo di relazioni durature, a una maggiore fiducia e a una migliore cooperazione tra le parti.**
- **Responsabilità sociale:** Le negoziazioni sostenibili spesso comportano considerazioni sul benessere delle comunità e delle parti interessate. Questo può portare all'implementazione di pratiche di lavoro eque, iniziative di coinvolgimento della comunità e sostegno a programmi di sviluppo sociale, favorendo così un impatto sociale positivo.
- **Miglioramento della reputazione e dell'immagine del marchio:** Le organizzazioni che danno priorità alle pratiche di negoziazione sostenibile tendono a costruirsi una reputazione positiva e a migliorare l'immagine del proprio marchio. Ciò può attrarre consumatori, investitori e partner attenti alle tematiche sociali, con conseguente aumento della competitività sul mercato e miglioramento dei risultati finanziari.



- **Riduzione dei rischi:** L'integrazione della sostenibilità nelle negoziazioni aiuta a identificare e mitigare i potenziali rischi associati a fattori ambientali, sociali e di governance. Affrontando questi rischi in modo proattivo, le parti possono evitare future responsabilità e conseguenze negative, garantendo così stabilità e resilienza a lungo termine.
- **Innovazione e adattamento:** I negoziati sostenibili incoraggiano il pensiero innovativo e l'adattamento alle mutevoli dinamiche del mercato. Promuovendo una cultura del miglioramento continuo e dell'innovazione sostenibile, le organizzazioni possono essere all'avanguardia e capitalizzare le opportunità emergenti, con conseguente crescita e successo a lungo termine.

4.2. Le sfide della negoziazione

Come già sottolineato, la negoziazione è una procedura impegnativa che richiede alle parti coinvolte nel processo negoziale di raggiungere un accordo reciproco. Questo, a sua volta, comporta numerose sfide e implicazioni. Alcuni esempi di sfide sono:

- **Barriere nella comunicazione:** Differenze linguistiche o culturali che possono portare a interpretazioni errate.
- **Interessi e desideri diversi:** Quando due posizioni sono molto diverse l'una dall'altra, possono sorgere controversie e la negoziazione può fallire.
- **Gestione delle emozioni:** Quando l'adattabilità e la flessibilità sono ridotte o sorgono conflitti di interesse, aumenta lo stress emotivo che porta a prendere decisioni irrazionali.
- **Gestione del tempo:** Le trattative possono essere sensibili al tempo e richiedere di raggiungere un accordo in tempi stretti.
- **Consapevolezza limitata:** Il processo di negoziazione prevede come prima fase la ricerca e l'analisi dell'argomento da discutere (*vedi sezione 2.3). Quando le informazioni e le conoscenze sono incomplete o imprecise, si incontrano difficoltà nel raggiungere una decisione, con esiti gravi per l'impresa, il progetto o la questione in discussione.

4.3. Impatto della negoziazione sostenibile. Costruire team/comunità/reti sostenibili

Impatto della negoziazione sostenibile sull'ambiente:

- Dà priorità alle pratiche ecocompatibili e promuove decisioni responsabili dal punto di vista ambientale, con conseguente riduzione dell'impatto ambientale.
- Promuove il rispetto delle normative ambientali e degli standard etici.

Impatto della negoziazione sostenibile sulla comunità:

- Tiene conto della tutela dei diritti umani, della coesione e dello sviluppo della comunità, favorendo una società più equa e inclusiva.



Co-funded by
the European Union



Impatto della negoziazione sostenibile sull'impresa/organizzazione:

-
- La negoziazione sostenibile incoraggia le pratiche commerciali etiche, la trasparenza e la responsabilità, portando a una maggiore fiducia tra gli stakeholder.
- La negoziazione sostenibile favorisce una reputazione positiva per le aziende e le organizzazioni e crea opportunità di collaborazione con altre organizzazioni.



Bibliografia

- Baxter, R. (2015) Problem Solving for Success Handbook: Solve the Problem Sustain the Solution Celebrate Success. Available: https://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=_mHTCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=seven+steps+problem+solving&ots=XY5gTsygws&sig=Fg2xuhJ35jTRaWcNiYEyHUpb63Y&redir_esc=y#v=onepage&q=seven%20steps%20problem%20solving&f=false
- Cochran, J. (2020) THE STAGES OF THE NEGOTIATION PROCESS. Available: <https://www.shapironegotiations.com/negotiations/the-stages-of-the-negotiation-process/>
- Cohen, S. (2021) The Role of Individual Responsibility in the Transition to Environmental Sustainability. Available: <https://news.climate.columbia.edu/2021/05/10/the-role-of-individual-responsibility-in-the-transition-to-environmental-sustainability/>
- Dvidow, J.R. (1994) A Seven Step Problem-Solving Method for School Psychologists. Available: <https://eric.ed.gov/?id=ED374357>
- Fischer, M., et al (2023) The Concept of Sustainable Development. Available: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-25397-3_2
- King, S. (2018) What Is Adaptation Theory?. Available: <https://sciencing.com/adaptation-theory-5105998.html>
- KnowledgeAccess (2016) Adaptability in the workplace. https://www.youtube.com/watch?v=rlmX1yWt_SI
- LinkedIn (2023) How can you apply team building theory to improve your workplace?. Available: <https://www.linkedin.com/advice/1/how-can-you-apply-team-building-theory-improve-your>
- Parker, G.M (2011) Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration. Available: https://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=eenyo0-gjlsC&oi=fnd&pg=PR9&dq=collaboration+teamwork&ots=JfkMFMIDhy&sig=sXHwd4fSWMCuZopLWY2mH0TRWdA&redir_esc=y#v=onepage&q=collaboration%20teamwork&f=false
- Ployhart, R. & Bliese, P. (2006) Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. Available: https://www.academia.edu/15280250/Individual_adaptability_I_ADAPT_theory_Conceptualizing_the_antecedents_consequences_and_measurement_of_individual_differences_in_adaptability
- Schaltegger, S. (2013) in Encyclopedia of Corporate Social Responsibility, pp 2458–2462. Available: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-642-28036-8_742
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011) Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. Available: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.682>
- Teran-Yopez, E. et al (2020) Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619346128>



**Co-funded by
the European Union**



SCALE-UP
fostering women's financing
in social Entrepreneurship

- TOKYO INK (2023) What is a sustainable society? Available: <https://www.toyoink1050plus.com/en/sustainability/about/>
- Tomasetti, B. (2023) What is Interdependence? Available: <https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/interdependence>
- Tountopoulou, M. et al. (2020) The NADINE Soft Skills Tests for Migrants, Refugees and Asylum Seekers: Cultural Adaptation and Preliminary Testing of Their Psychometric Properties. Available: https://www.researchgate.net/publication/347791297_The_NADINE_Soft_Skills_Tests_for_Migrants_Refugees_and_Asylum_Seekers_Cultural_Adaptation_and_Preliminary_Testing_of_Their_Psychometric_Properties/link/5fec274a45851553a0050dd4/download
- UNI KASSEL VERSITAT (2023) The importance of diversity and inclusion for sustainable companies and supply chains. Available: <https://www.uni-kassel.de/forschung/en/16170>
- Viederman, S. (1993) A Sustainable Society: What Is It? How Do We Get There?. Available: <https://www.jstor.org/stable/43597318>

SCALE-UP: Project No. 2022-1-ES01-KA220-VET-000087577

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.